

искусства: от инсталляций до музыкальных концертов, появляется место, в котором сосредоточена культурная жизнь города. Благодаря ему развивается внутренний творческий потенциал города, следовательно, он становится более привлекательным для туристов.

Литература

1. Антонова А.А. Арт-кластеры как пространство для развития культурного потенциала / А.А. Антонова // В мире науки и искусства: вопросы филологии, искусствоведения и культурологии. 2015. №47
2. Карпова Г.А., Хорева Л.В. Экономика и управление туристской деятельностью : учебное пособие в 2-х частях. Ч. 2./ Г.А. Карпова, Л.В. Хорева. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 135 с.
3. Протасова О.Л. Культурологические концепции : методические разработки/О.Л. Протасова– Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 30с.

Д. Р. Зайцева, С. В. Кондратович

ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА И ЕЕ РОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНИИ «MOUZENIDIS TRAVEL»

Актуальность рассмотрения проблем мотивационных аспектов в современном менеджменте приобретает все большее значение. Создание четко разработанных систем управления трудовой мотивацией сотрудников организации способствует оптимальному использованию имеющегося кадрового потенциала. В статье рассмотрены теоретические основы мотивации, представлены результаты исследований направлений деятельности по мотивации персонала фирмы и оценки состояния мотивации как залога успешной деятельности компании «Mouzenidis Travel», разработаны предложения по совершенствованию деятельности туристской фирмы, связанными с вопросами мотивации персонала как главного фактора эффективной деятельности персонала предприятия на основе собственного практического опыта работы в данной компании.

Ключевые слова: мотивация, система мотивации, управление персоналом, оплата труда, стимулирование труда.

D. R. Zaitseva, S. V. Kondratovich

PECULIARITIES OF PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM AND ITS ROLE IN THE MANAGEMENT OF THE COMPANY «MOUZENIDIS TRAVEL»

The relevance of consideration issues of motivation aspects in modern management is becoming increasingly important. Creating well-developed systems of management of

labor motivation of employees of the organization helps make optimum use of available human resources. The article considers the theoretical foundations of motivation, the results of research activities on the motivation of firm personnel, and assessment of motivation as a key to the success of the company «Mouzenidis Travel», developed proposals on improvement of activity of tourist firms, connected with the issues of personnel motivation as a major factor of effective activity of enterprise personnel.

Key words: motivation, motivation system, personnel management, salary, stimulation of labor.

В нынешнюю эпоху, отмеченную высокими скоростями и чрезвычайно расширенными в пространстве коммуникациями, резкими изменениями социальных событий, ни у кого не вызывает сомнения, что главным ресурсом любого предприятия являются ее сотрудники. В зависимости от того, насколько эффективным будет труд сотрудников, зависит успех любой компании. Это может произойти только в том случае, если члены коллектива будут заинтересованы в результатах своего труда, то есть иметь соответствующий уровень мотивации.

До сих пор не существует четкого и общепризнанного определения понятия мотивация. Так, с точки зрения Г.Г. Зайцева, «мотивация – это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности» [2].

Б. Ю. Сербинский дает следующее определение: «мотивация – это побуждение людей к деятельности» [4].

При многоаспектности подходов к изучению феномена мотивации наиболее широко, на наш взгляд, раскрывает понятие мотивации определение Э.А.Уткина: «мотивация – состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации» [2].

Существующие модели и теории мотивации, среди которых выделяются: теория ожиданий В. Врума, теория двух факторов Ф. Герцберга, теория X и Y Дугласа Мак Грегора, теория человеческих отношений Р. Ликерта, теория потребностей А. Маслоу, достаточно противоречивы. Поэтому руководителю организации не стоит искать в них готовых рекомендаций по повышению мотивированности персонала, но, определив для себя их основные положения, попытаться разработать собственную программу мотивации персонала, в которой бы учитывались все особенности деятельности компании [3].

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации, по существу, является главной задачей руководства персоналом [5].

Вследствие изменения содержания труда в условиях научно-технического прогресса, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников, значение мотивации еще более возросло, усложнилось содержание этого рода управленческой деятельности.

Сегодня для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества сотрудников организации с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля сложно. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов [1].

Проблема эффективной мотивации персонала была и до сегодняшнего дня остается темой, обращающей на себя внимание многих исследователей. Несмотря на наличие большого количества теорий и концепций, на практике реализация теоретических моделей осуществляется с большим трудом, так как руководителям для успешного внедрения системы мотивации необходимо корректировать их в соответствии со спецификой своей организации и характеристиками сотрудников. Отсутствие разработанной системы мотивации качественного и эффективного труда создает предпосылки снижения конкурентоспособности фирмы, что негативно сказывается на заработной плате и, что особенно важно, социальной атмосфере в коллективе. Именно поэтому данная тема занимает центральное место в системе управления персоналом организации и высоко актуальна в настоящее время.

Объектом нашего исследования является деятельность туроператора «Mouzenidis Travel».

Предметом исследования – система мотивации персонала туроператора «Mouzenidis Travel».

Цель исследования – разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации работников туроператора «Mouzenidis Travel».

Основной целью деятельности туроператора «Mouzenidis Travel» является оказание услуг и получение прибыли основными видами деятельности, которым является туристский сервис. «Mouzenidis Travel» располагает самой обширной базой и возможностями онлайн-бронирования гостиниц по всей стране. «Mouzenidis Travel» – компания, которой Греция открыта во всех направлениях. Она располагает собственным автопарком автомобилей представительского класса, а также комфортабельных туристических автобусов и мини бусов, яхт, вертолетов, самолетов и пр.

Спектр услуг компании чрезвычайно широк, что соответствует всем возможным пожеланиям клиентов. «Mouzenidis Travel» организует как традиционный пляжный или экскурсионный отдых, отдых в отелях 2*-5*, так и тематические туры и специально разработанные мероприятия в Греции. Многолетние партнерские отношения туроператора с отелями Греции по всему побережью позволяют предложить клиентам «гибкие» цены.

2015-й туристский сезон для всех туристских компаний на острове Крит и не только был неприбыльным в связи с нестабильной мировой политической ситуацией. Многим туристским компаниям было сложно удержаться на рынке туристских услуг из-за малого потока туристов, некоторые из них закрылись и обанкротились. Несмотря на это, компания «Mouzenidis Travel» не снизила ценовую политику на экскурсионную программу, средняя цена предлагаемых экскурсий осталась в диапазоне 60 евро, базируясь на уверенности туристов в том, что они платят за отличный сервис, обед, услуги экскурсовода, профессионального водителя, за комфортабельный автобус. Туристы покупали экскурсии по высоким ценам, но, как показали результаты проведенного опроса, по мнению туристов, соотношение цена-качества у компании Mouzenidis Travel является оптимальным. Туристы, по их отзывам, получали гарантированно высокий сервис и достойное обслуживание в течение всего периода путешествия.

В отношении сотрудников компании руководством применяется устоявшаяся система мотивации персонала компании, которая включает в себя все, что наемный работник может ценить и желать и что работодатель в состоянии или желает предложить в обмен на вклад наемного работника в выполнение организацией ее миссии.

В компании «Mouzenidis Travel» создана система стимулирования труда сотрудников: от водителей до работников офисов. Помимо основной части заработной платы, которая определяется на основании установленных тарифных коэффициентов при заключении контракта, существует и переменная часть оплаты труда – премия, выплачиваемая на основании разработанных положений компании.

Постоянная часть заработной платы (оклад) фиксируется в виде твердой суммы в евро. Как правило, оклад изменяется достаточно редко. Обычно это случается в результате достижения сотрудником каких-либо новых уровней квалификации, перехода на новую должность или сезонный стаж. Оклад призван защитить интересы работника безотносительно к производительности его труда в данный момент. Поэтому роль оклада в мотивации труда чаще всего минимальна. Обычно она сводится только к стимулированию карьерного роста.

Переменная часть оплаты труда. Основную роль в материальном стимулировании труда играет переменная часть заработной платы. У туроператора «Mouzenidis Travel» она складывается из процентов от продаж, цель которых – обеспечить качественное выполнение сотрудниками возложенных на них задач. Процент от продажи является основным видом премии для трансфермена и отельного гида. В компании «Mouzenidis Travel» – это 5% от продаж за каждый месяц. Так же сумма процентов оценивается региональным руководителям по 5-ти бальной шкале.

При данном подходе к мотивированию персонала происходит осознание того, что предложенная схема продажи услуг компании может выполняться автоматически, по одному сценарию. Предложенные компанией, отработанные на обучающих тренингах и используемые в работе методы, выполняются практически автоматически. Схема деятельности определена, стимулирование, как и мотивация персонала к труду, неизменны. Применяемая «Mouzenidis Travel» система мотивации персонала к выполняемой деятельности позволяет иметь более высокий доход гидам, но только при условии большого количества проведенных экскурсий и качестве обслуживания.

Деньги, безусловно, являются мощным стимулом к труду. Однако следует иметь в виду, что люди сильно различаются по своему отношению к деньгам, по своей восприимчивости к этому виду стимулов. Тот уровень оплаты, который еще вчера мотивировал его на высокую рабочую отдачу, очень скоро становится привычным и теряет свою побудительную силу. Конечно, достойная заработная плата играет значимую роль в формировании положительного образа работодателя. Однако не следует забывать и о нематериальном стимулировании работников, которое является мощным фактором, способствующим эффективному выполнению служебных обязанностей, одним из ключевых элементов корпоративной культуры. Нужно помнить о том, что ни одна система мотивации не будет эффективно функционировать, если в компании не будет разработана мотивационная модель, побуждающая конкретного индивида и коллектив в целом к достижению высоких личных и коллективных показателей.

С целью выявления состояний, тенденций и проблем, касающихся мотивационных методов, применяемых в компании, а также влияния различных факторов на удовлетворенность работников выполняемой деятельности. В анкетировании приняли участие сотрудники компании «Mouzenidis Travel» в количестве 38 человек. Возраст испытуемых располагается в диапазоне от 18 до 55 лет.

Данные исследования позволили сделать выводы об отношении персонала компании, к существующим на предприятии системам материального стимулирования, реализуемому стилю управления и

факторам мотивации. Анализ представленных ответов на основные вопросы анкетирования показал:

1. 63% опрошенных оценивают стиль управления в компании как удовлетворительный. В то же время присутствуют пожелания в улучшении условий материальной защищенности, создании дружественной атмосферы в коллективе (30%) и только 7 % опрошенных затрудняются ответить.

2. 72% сотрудников компании не удовлетворены существующей системой материального стимулирования. Предполагаемые причины можно следующим образом:

- сотрудников компании не устраивает размер материального вознаграждения за фактически проделанную работу;
- отсутствует удовлетворенность в конечном результате деятельности: между приложенными усилиями конкретного работника и уровнем получаемого вознаграждения.

3. Большинство респондентов (58%) отмечают налаженную удовлетворительную систему нематериального стимулирования труда. Для улучшения психологического климата, повышения сплоченности коллектива организовывается проведение совместных праздников (1 мая, 9 мая, Пасха, день рождения, корпоративные мероприятия).

Материальное и нематериальное стимулирование создает предпосылки для успешного выполнения своих обязанностей, которые предполагают не только высокую отдачу своих профессиональных знаний, но и высокую культуру труда. В компании созданы все предпосылки для нормального функционирования производственной деятельности сотрудников: бесплатное жилье, бесплатное питание, средства электронной коммуникации (компьютер, планшет, телефон), униформа, принадлежности для работы (ручки, блокноты, карты, брошюры и т.д.).

4. Небольшое количество – 24% от числа опрошенных – полностью удовлетворены протеканием рабочего процесса, в отличие от противоположных ответов и неуверенных ответов остальной части сотрудников. Высказанные причины следующие:

- недооценка результатов выполняемой деятельности;
- варьируемый график работы;
- неравномерное распределение нагрузки в течение месяца;
- возможное проявление творческой инициативы при выполнении поставленных задач остается незамеченным руководством, что также снижает мотивацию творческого подхода к рационализации деятельности.

5. Высказанные предложения по изменению графика работы схожи в своей формулировке – существует необходимость в установлении гибкого графика работы в соответствии с интересами сотрудников.

6. Удовлетворенность заработной платой отмечают 22% опрошенных. В основном это сотрудники в возрасте от 40 лет. Приоритетными факторами деятельности для них являются: возможность коммуникативного общения, занятие любимым делом, возможность быть полезным людям. Для остальной части респондентов (78%) предложенная формулировка «уровень заработной платы = степени отдачи на работе» характеризуется индивидуалистической направленностью: возможностью хорошего заработка и профессионального роста. Количественные показатели сгруппированных ответов на вопросы анкетирования представлены в таблице 1.

Т а б л и ц а 1

*Количественные показатели ответов испытуемых на вопросы анкеты
(в процентах %)*

№ п/п	Вопросы анкеты	Да	Нет	Не знаю
1.	Довольны ли Вы существующим в организации стилем управления?	63	30	7
2.	Устраивает ли Вас существующая система материального поощрения?	20	72	8
3.	Довольны ли Вы существующей системой нематериального поощрения?	58	32	10
4.	Удовлетворены ли Вы условиями своей работы?	24	68	8
5.	Устраивает ли Вас существующий график работы?	20	60	20
6.	Считаете ли вы, что сумма вашей заработной платы соответствует степени вашей отдачи на работе?	22	78	–

Анализируя представленные в таблице данные, можно сделать вывод о достаточно высокой неудовлетворенности результатами выполняемой деятельности сотрудниками компании, и, соответственно, низкой степени мотивированности сотрудников к реализуемой деятельности.

Правильно построенная система материального стимулирования порождает и моральную мотивацию к труду. Необходимо отметить, что материальное стимулирование – один из мощных инструментов управления коллективом для его руководителя – должно быть направлено на усиление заинтересованности работников в результатах своего труда. Более того, в ряде случаев, не имея этого инструмента, руководитель вообще лишен возможности управлять коллективом.

Подводя итог вышеизложенному, можно констатировать, что для того, чтобы улучшить мотивирование персонала компании «Mouzenidis Travel», необходимо разработать более объективную и широкую систему мотивации, базирующуюся на следующих аспектах:

1. Разработка и реализация общих комплексных целей служит объединяющим фактором для всех сотрудников компании и выступает коллективным мотивирующим фактором, ориентирует на сотрудничество и, следовательно, предполагает индивидуальную и коллективную ответственность за качество выполнения своей работы.

2. Разъяснение существующих требований к выполняемой работе должно базироваться на умении показать уровень результатов, который должен быть достигнут, четкой политике разграничения полномочий и ответственности, правил и процедур. Для этого руководитель уясняет эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них в каждой данной ситуации.

3. Организация распределения и разъяснения прав и обязанностей, полномочий и ответственности своим подчиненным должна, как правило, опираться на нормативные документы. Для достижения этого необходимо разработать функциональные обязанности служащих.

4. Следует определить набор благ, который будет положен в основу мотивирования сотрудников. Для этого все блага записываются в форме льгот, преимуществ, видов поощрения и закрепляются в локальных нормативных актах.

5. Конкретизировать виды трудовой деятельности, которые целесообразно мотивировать.

6. Организовать, по возможности, труд сотрудников компании таким образом, чтобы убедить работника в возможности удовлетворить свои интересы.

7. Сформировать систему санкций, вознаграждений и наказаний, которая сможет стимулировать вклад каждого в достижение организационных целей.

8. Ввести более корректную оценку баллов забортной платы, не зависящую от субъективного и личного мнения регионального руководителя к своему персоналу.

9. Разработать систему оплаты работы сезонных сотрудников.

Культура труда компании «Mouzenidis Travel» зависит не только от управляющего персонала фирмы, но и самих сотрудников. Необходимо помнить, что главное условие применения мотивационных методов в управлении – знание того, что движет человеком, какие мотивы лежат в основе его действий. Только тогда можно будет построить эффективную систему форм и методов управления человеком, основанную на его мотивации.

Внедрение предложенных мероприятий, на наш взгляд, позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда, улучшит работоспособность персонала, а так же качество предоставляемых услуг, что позволит повысить эффективность деятельности предприятия в целом. Следует помнить, что получить наибольшую отдачу можно только в том случае, если удовлетворение от трудового процесса, а, соответственно, и выгоду от труда имеет не только компания, но и сам работник. Поэтому для достижения наилучших результатов работы компании необходимо найти те мотивы, которые движут сотрудником в его трудовой деятельности, создать ему такие условия, чтобы он мог и хотел выполнить поставленные перед ним задачи.

Литература

1. Бедяева Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма : Учебник./ Т.В.Бедяева, А.С. Захаров, Е.И. Богданов. – М.: Инфра-М., 2015. – 180 с.
2. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : Учебник / В. Р. Веснин. – М.: ТКВелби: Проспект, 2009. – 688с.
3. Киседобрев В.П. Менеджмент в туризме Учебник / В.П. Киседобрев, О.Н. Кострюкова, А.В. Киседобрев, Под ред. проф. Е.И. Богданова. – М.: Изд. НИЦ-Инфра-М, 2015. – 152с.
4. Современный менеджмент [Электронный ресурс]: URL: <http://www.managway.ru/mways/609/1.htm> (дата обращения 10.11.2015)
5. Управление персоналом организации: 4-е изд. доп и перераб. Учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2014. – 695с.